

Restructuration et régionalisation : la Sapec change de cap

Dotée d'une infrastructure très efficace mais lourde, d'une logistique certes performante mais surdimensionnée, la Sapec souffre depuis sa création en décembre 1982, d'« auto-asphyxie » due à une augmentation croissante de ses frais généraux. car, suite à la crise, le chiffre d'affaires n'a pas répondu à l'attente des responsables.

Conscients de cette crise structurelle sur fond de grisaille économique, le Conseil d'Administration vient de décider d'infléchir radicalement la politique du groupement en se dotant en particulier d'un nouveau Directeur Général, Pierre Solé, homme de terrain et co-fondateur de la Sapec Internationale en 1974.

Son objectif prioritaire : diminuer les frais généraux et redonner confiance aux adhérents.

Vincent Delaroux, Président et Pierre Solé, Directeur Général répondent aujourd'hui aux questions que se posent adhérents et fournisseurs.

Brigitte Broustra - La Sapec est en crise, nul ne l'ignore et je n'en veux pour preuve que l'important déplacement de fournisseurs qui sont venus aujourd'hui vous entendre exposer votre plan de restructuration.

Mais une crise n'est jamais un événement ponctuel dans la vie d'une entreprise et, avant d'aborder l'avenir, peut-être serait-

il important de resituer rapidement la Sapec dans son contexte depuis sa naissance en 1982 ?

Vincent Delaroux - Effectivement. Comme vous le savez, au cours de sa courte vie, 3 ans aujourd'hui, la Sapec a connu des moments tragiques qui ont considérablement perturbé la bonne marche de la Coopérative d'autant qu'ils survenaient tout juste un an après sa création.

Née officiellement en décembre 1982 de la réunion de deux groupements d'achats Copamétal (Maison Conseil) et G.M.O. (Gemo), la Sapec n'était alors que la concrétisation de la volonté des deux partenaires de construire ensemble un groupement à l'échelon national. Mais la fusion entre deux partenaires d'origine géographique différente avec des méthodes spécifiques à chacun et surtout un potentiel d'hommes, qui pour beaucoup se sont sentis menacés dans leurs prérogatives futures, demandait des trésors de diplomatie pour être menée à bien.

En outre, les adhérents quelque 800, habitués à dépendre de structures régionales, considéraient ce changement radical avec une certaine inquiétude, ce qui compliquait encore une tâche déjà ardue.

Notre premier Directeur Général Pierre Varlez que vous avez bien connu, s'est attelé pendant un an à une formidable tâche pour organiser une infrastructure nationale, en évitant au maximum les états conflictuels au niveau humain.

Son magnifique travail fut brutalement interrompu par le tracage a



Vincent Delaroux et Pierre Solé : rester dans la famille des vingt prochaines années.

cident qui lui coûta la vie ainsi que celle d'un de ses proches collaborateurs, Jean Autray.

Dès lors, pour la Sapec décapitée, se posait la question de la succession de Pierre Varlez.

En effet, restait encore à résoudre le problème du regroupement de chaque service et de son implantation à Breuil ou à Poitiers.

A ce moment-là, très embarrassés, nous avons fait appel à celui qui, — pour avoir en tant que consultant extérieur mené les études concernant la fusion de la Sapec — connaissait bien ses problèmes, Dominique Vachet.

Venant de l'extérieur, il avait en outre l'avantage de voir les événements de plus haut et d'ignorer les éventuelles querelles intestines.

Ainsi, consultant extérieur, Dominique Vachet a pendant deux ans administré la Sapec au titre de sa propre société avec un mandat de Directeur Général.

Des adhérents inquiets

B.B. - Quels sont alors les motifs qui vous ont amené à vous séparer de Dominique Vachet au au mois de septembre ?

V.D. - Au bout de ces deux années, le problème s'est posé au sein du Conseil d'Administration de savoir si nous devions confirmer Dominique Vachet comme Directeur Général à titre définitif ou si nous devions recruter un nouveau candidat.

M. Vachet, compte tenu la tâche ingrate qui lui était confiée, avait à son actif de nombreux points positifs qui plaidaient en sa faveur ; mission ô combien délicate, il était parvenu à rapprocher les hommes de l'ancien Gemo et de l'ancien Copamétal ; il a ensuite regroupé les stocks et modifié l'informatique qui est aujourd'hui une des plus performante sur le plan de la distribution ; enfin, il a remis en ordre d'une manière fort positive les différents secteurs d'activités de la centrale.

Mais si Dominique Vachet s'est montré sur le plan de l'organisation un remarquable stratège, ce n'était malheureusement pas un homme de terrain et nous nous heurtions en permanence à des problèmes concrets de fonctionnement. Nous achoppions en particulier sur un point crucial qui est celui des rapports entre la centrale et les adhérents qui petit à petit percevaient

Sapec-Xpo au bourget

Les 13 et 14 octobre se tenait traditionnellement au Parc des Xpositions du Bourget la session d'automne de Sapec-Xpo. Curieux de connaître la vérité sur « les bruits variés qui couraient sur la Coopérative », fabricants et détaillants sont venus nombreux à ce grand rendez-vous.

A cette occasion, le Conseil d'Administration avait organisé une réunion d'informations le dimanche soir pour les adhérents et le lundi pour les fournisseurs.

Le plan de restructuration présenté à cette occasion semble avoir favorablement impressionné les différents partenaires de la Coopérative.

celle-ci comme une machine administrative dont ils n'étaient plus la préoccupation première.

Et là, je voudrais ouvrir une parenthèse en rappelant la justification économique d'un groupement d'achat indépendant.

Composé tout d'abord d'un petit groupe de commerçants qui s'étaient réunis pour regrouper de façon informelle leurs potentiels, ils se sont peu à peu étoffés, réalisant non seulement des groupages, mais des stocks de plus en plus importants nécessitant la création d'entrepôts.

Toute cette logistique lentement mise en place a nécessité l'embauche de permanents dont l'influence n'a cessé d'augmenter pour devenir extrêmement importante, donnant ainsi aux adhérents l'impression que la machine dont ils étaient les actionnaires d'origine leur échappait peu à peu. Cet élément psychologique fondamental qui commençait à créer une rupture entre nos adhérents et nous-mêmes a été le véritable détonateur.

B.B. - Comment avez-vous réagi à ce risque de gangrène qui petit à petit aurait été fatal à la Sapec dont la crédibilité tant auprès des adhérents que des fournisseurs commençait à baisser ?

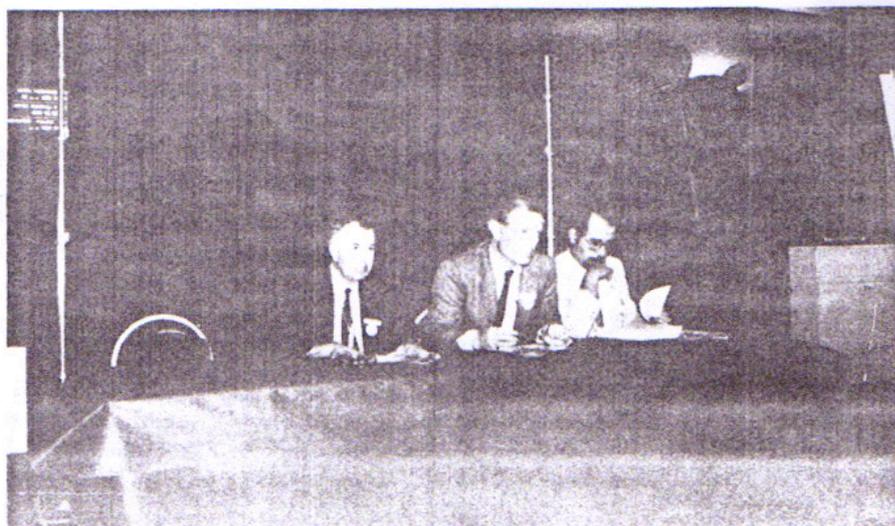
V.D. - Il y a environ 6 mois, le Conseil d'Administration a décidé de faire faire une analyse extérieure sur le fonctionnement et l'avenir de la Sapec.

Cette étude fut confiée à Pierre Solé, actuel Directeur Général de la Société Menouquin, Coopérative Belge de Quincaillerie, toujours resté en contact avec la Sapec en vue de recréer à terme la Sapec Internationale disparue pour permettre aux Groupements Français Membres de fusionner.

Ce rapport dont les résultats furent connus fin août fit ressortir un certain nombre d'imperfections certes, mais surtout la nécessité d'infléchir radicalement la politique de la Sapec. Fort de ces éléments, nous avons en septembre 85, nommé Pierre Solé, Directeur Général de notre Coopérative avec pour mission précise d'assurer la pérennité dans le temps de notre Coopérative.

Rester dans la guerre de la distribution des 20 prochaines années

B.B. - Quelles sont les raisons profondes qui ont contribué à installer une crise importante au sein de la Sapec dont les deux derniers exercices en déficit ont profondément ébranlé la confiance de tous les partenaires ? Et de quelle mission vous sentez-vous aujourd'hui investi ?



« Rantonner la position des adhérents ». De gauche à droite sur la photo : Vincent Desrosiers, Pierre Solé et Jean-Louis...

Pierre Solé - Je voudrais tout d'abord préciser que mon objectif prioritaire aujourd'hui est d'orienter notre politique future de façon à être sûr de rester dans la guerre de la distribution des 20 prochaines années. Je ne m'engage d'ailleurs pas seul dans ce combat puisque j'assure la Direction Générale de la Sapec, dans le cadre d'un directoire tripartite dont Jean Lavaud assure la Direction Administrative et Financière et Charles Alexandre, la Direction logistique, et ce à parité avec trois administrateurs MM. Delaroux, Roland et Deserable.

Les difficultés rencontrées jusqu'à ce jour par la Sapec avaient à mon sens trois causes principales :

Tout d'abord le taux des frais généraux de la Sapec qui atteignait cette année 13,5 % du chiffre d'affaires.

Pris dans une spirale, la Sapec afin d'équilibrer son budget, augmentait continuellement les cotisations : celles-ci devenaient petit à petit insupportables pour les adhérents qui commençaient à perdre leur compétitivité face à une concurrence agressive.

Deuxième élément et non des moindres, je suis pour ma part persuadé que l'on ne peut bâtir un groupement de vente efficace que si l'on a préalablement réglé correctement les problèmes du groupement d'achat.

Or, à l'origine, il y a quatre ans, nous sommes partis sur une politique d'enseigne et de vente assez ambiguë mais qui manquait de base solide au niveau des achats.

Enfin, le troisième élément psychologique fondamental évoqué par M. Delaroux tout-à-l'heure, est la rupture qui se créait peu à peu entre l'adhérent et la centrale.

Renforcer la position des adhérents

Vincent Delaroux - Je voudrais revenir sur ce dernier point ; lors de la dernière assemblée générale en juin dernier, conscients de cette scission avec les adhérents nous avons fait en sorte que leur position soit renforcée au sein de nos structures, en prenant trois mesures fondamentales :

1. Désormais, trois administrateurs siègent au Directoire et participent à toutes les prises de décision.

2. Leur poids a été considérablement renforcé au niveau des contrôles internes et externes. Nous avons actuellement un administrateur et deux adhérents qui contrôlent sur le plan interne tous les comptes de la centrale (frais généraux), et sur le plan externe tous les paiements, les admissions et les exclusions. En effet, fonctionnant en Coopérative, tous les adhérents sont financièrement solidaires ; il nous a donc semblé important que les payeurs soient les décideurs.

3. Enfin, devant le décalage qui s'installait entre la centrale et les adhérents nous avons décidé d'associer beaucoup plus ces derniers aux commissions d'achats et aux Comités d'enseigne.

Désormais les comités d'enseigne qui étaient des comités consultatifs d'enseigne deviennent des **Comités décisionnels d'enseigne**.

En effet, dans une Coopérative telle que la nôtre, si les permanents de la centrale sont indispensables sur le plan de l'analyse des produits, il est essentiel que ce soit ceux qui auront finalement à les vendre qui doivent en dernier ressort trancher. A l'instar de nombreux pays européens, ce système doit réussir en France et je suis persuadé que nous tenons avec les Coopératives d'achats, une formule assez proche de celle de certaines entreprises japonaises qui sont un exemple de capitalisme.

La réussite des grandes entreprises ne se fera désormais que par la décentralisation des initiatives et des décisions. Il faut recréer sous une forme propre aux Coopératives des sortes de « cercle de qualité » qui ont fait la réussite des grandes sociétés internationales. Ainsi, nous voulons désormais responsabiliser à tous les niveaux cadres et adhérents de la centrale.

Réduction des frais généraux et décentralisation

B.B. - M. Solé, le tableau qui vient d'être brossé par M. Delaroux et vous-même n'est certes pas rose mais prouve la volonté profonde de votre groupement de changer radicalement de cap. **Pouvez-vous nous exposer brièvement votre programme d'actions ?**

P.S. - Tout d'abord, il est bien évident que je ne vais pas subitement changer fondamentalement la politique de la Sapec mais essayer de

Pierre Solé La volonté de réussir

Nouveau Directeur Général de la Sapec, Pierre Solé, 46 ans, Docteur en Droit est avant tout un homme de terrain. Diplômé d'administration des entreprises, il quitte l'Université en 1963 pour rentrer dans une Coopérative Belge regroupant une dizaine de quincailliers, Menouquin (Ménage, Outillage, Quincaillerie).

- Rapidement, il en prend le contrôle, crée le premier Centre de Quincaillerie à Nivelles en 1970, et devient en quelques années le premier groupement belge et luxembourgeois dans son secteur. Réalisant un chiffre d'affaires de 180 millions de F, la Coopérative compte aujourd'hui 60 adhérents qui sur 78 points de vente réalisent un chiffre d'affaires global de 500 millions de F. Remarquablement installée dans des locaux dotés des équipements les plus performants, entièrement informatisée, Menouquin est considérée comme une entreprise pilote dans son secteur... et pour un taux de frais généraux représentant 5,62 % de chiffre d'affaires !

- 1972, il prend contact avec plusieurs groupements étrangers similaires et en particulier Gemo et Copamétal.

- 1974, il fonde avec Gilbert Chape-noire et Pierre Varlez la Sapec Internationale qui regroupait en son sein des français, des belges, des espagnols et même des canadiens.

- 1982, les groupements français demandent aux étrangers de se retirer pour garder le terme Sapec pour la France.

- 14 décembre 1982, création de Sapec France qui rassemble deux groupements importants (G.M.O.) et Copamétal (Maison Conseil), Comepa s'étant retiré en dernière minute.

Dès cet instant, Pierre Solé prend la décision de recontacter ultérieurement la Sapec pour recréer une structure internationale au niveau des achats, dans des locaux appropriés.

Les événements en ont décidé autrement puisque aujourd'hui, il prend officiellement la direction générale de Sapec France.

Homme d'action énergique, professionnel de longue date, il a certes toutes les qualités requises pour reprendre le gouvernail de la Sapec. N'a-t-il pas déjà en quelques semaines redonné confiance à tous, cadres, adhérents, fournisseurs et c'est là un grand pas en avant vers la réussite.

l'appliquer de façon plus conforme aux impératifs économiques du moment.

Concrètement cela signifie que je veux abaisser considérablement les frais généraux pour les ramener de 13,5 % en 1985, au-dessous de 10 % en 1986. Pour ce faire, trois postes vont être revus :

— celui des transports et déplacements.

Désormais nous n'aurons plus qu'un entrepôt central à Breuil-le-Sec et nous allons créer six plates-formes régionales de façon à être plus près de nos adhérents et, partant, à leur fournir un meilleur service.

L'emplacement des plates-formes n'est pas encore complètement défini mais les régions choisies sont la Bretagne-Normandie, l'Est, le Centre, le Sud-Ouest et le Sud-Est. Le Nord sera quant à lui desservi par l'entrepôt central. Dès le 1^{er} janvier 1986, la plate-forme Bretagne-Normandie sera opérationnelle et celle du Centre le 1^{er} février 1986 ; les autres suivront rapidement.

Cette réorganisation va nous permettre une économie de 30 % de nos coûts de transport qui vont ainsi passer de 21 millions de F à 14 millions.

En effet, contrairement à ce qui se passe actuellement nos camions gros porteurs de 24 tonnes assureront uniquement la liaison avec les plates-formes régionales qui procéderont à l'éclatement et feront effectuer les livraisons de courte distance par de petits porteurs.

Ces stations régionales auront également pour avantage de servir de point d'attache aux cadres chargés de l'assistance aux adhérents ; ceci contribuera à réduire les coûts car ils n'auront plus à couvrir qu'une zone de 160 km aux alentours de chez eux.

— l'effectif du personnel de la centrale.

Avec près de 400 personnes, la Sapec était quelque peu mégalomane. Nous voulons revenir à un effectif plus raisonnable, à savoir environ 250 personnes. Ceci ne signifie certes pas 150 licenciements car un certain nombre de personnes ont d'ores et déjà préféré négocier leur départ, et nous recherchons des solutions de reconversion pour certaines catégories de personnel. Car en effet, il ne faut pas oublier qu'au total avec ses 700 adhérents, la Sapec fait vivre près de 7 000 personnes !

— Enfin **réduction des honoraires versés** à l'extérieur, considérant que notre réflexion doit être la synthèse de celle des adhérents et des cadres.

Cette réorganisation a été rendue nécessaire car nous avons enregistré un déficit de près de 5 millions

de F en deux ans et qu'il était indispensable de présenter aux adhérents un projet qui permette de faire de sérieuses économies et d'éviter un nouvel exercice en perte.

Ce projet va nous donner les moyens de retrouver la fonction même de la Sapec et surtout de redonner confiance à nos adhérents. Ils vont ainsi se trouver en meilleure position de concurrence, ce qui devrait leur permettre de faire encore des bénéfices malgré la crise et de développer des surfaces de ventes rentables.

B.B. - Pensez-vous que ces mesures seront suffisantes pour rétablir l'équilibre budgétaire de la centrale et redonner confiance aux adhérents dont un certain nombre ont déjà démissionné.

P.S. - Parallèlement à l'annonce de ce plan de restructuration, nous avons pris un certain nombre de mesures destinées à rassurer adhérents et fournisseurs.

Tout d'abord, nous avons annulé les pertes de la centrale en procédant à une diminution de son capital.

Dans le même temps, nous avons décidé une nouvelle augmentation de capital de 10 millions que nous comptons financer par une souscription auprès de nos adhérents. Celle-ci est aujourd'hui entièrement couverte.

Enfin, pour consolider notre position financière et nous prémunir contre certains retraits éventuels d'adhérents inévitables en temps de crise, nous allons dès que nous aurons obtenu l'autorisation de la Commission des Opérations de Bourse lancer un emprunt obliga-

toire de 15 millions de F sur 10 ans. D'ores et déjà nous avons l'assurance à la suite de réunions régionales, de la réponse positive de certains souscripteurs potentiels, pour la plupart adhérents et fournisseurs.

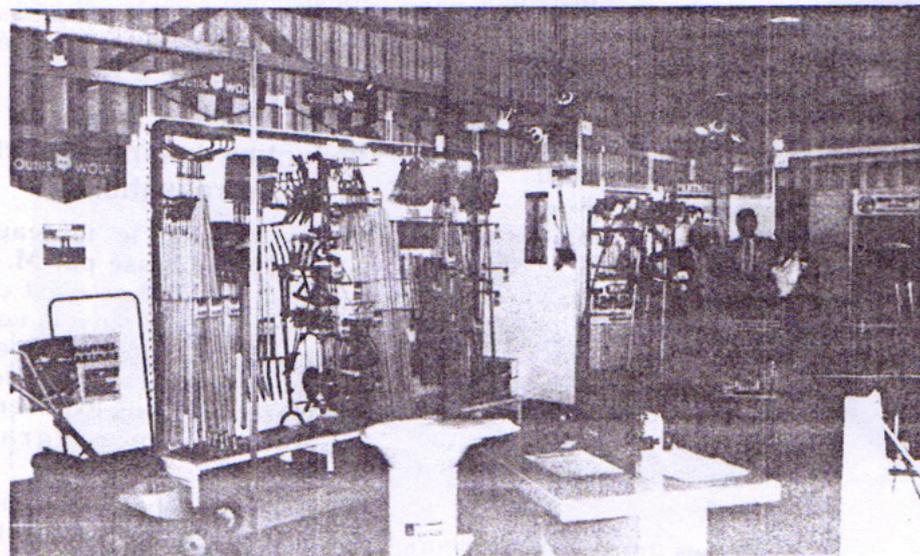
Ceci est pour nous une preuve d'un certain regain de confiance à notre égard.

B.B. - En conclusion, comment voyez-vous l'avenir de la Sapec et celui de ses adhérents ?

P.S. - Je suis résolument optimiste pour l'avenir. Tous nos efforts ont eu pour objectifs de redonner confiance à nos adhérents pour qu'ils reprennent leurs achats à la Sapec.

Il est bien évident que lorsque les achats diminuent, les coûts de gestion s'élèvent au détriment final des adhérents. Aujourd'hui, incontestablement ceux-ci nous suivent et répondent présents. Certes nous avons connu un grand nombre de démissions, mais aujourd'hui beaucoup font machine arrière (environ 45 annonces de reprises de démission) fait relativement rare dans une Coopérative.

Cette diminution virtuellement normale par rapport à 1982 s'explique en grande partie par les conditions économiques que nous traversons et par les difficultés de successions que rencontrent nombre d'entreprises. Désormais nous avons pris toutes les décisions qui s'imposaient pour redynamiser nos troupes. Tous responsabilisés, cadres de la centrale et adhérents, sont décidés à jouer la partie avec nous. N'est-ce pas là notre meilleur atout pour gagner et le gage essentiel de notre réussite ?



Pierre Solé : « Je suis résolument optimiste pour l'avenir de la Sapec ». Une vue de Sapes Xpo.